

ВІНТОНЯК Віталій Дмитрович, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, <https://orcid.org/0009-0009-9447-8403>

## МЕХАНІЗМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

**Вінтоняк В. Д. Механізми надання адміністративних послуг в умовах децентралізації влади: сучасні виклики.**

У статті досліджено трансформацію механізмів надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації влади, цифрової трансформації та воєнного стану. Обґрунтовано, що реформа децентралізації змінила конфігурацію публічного управління, посиливши роль органів місцевого самоврядування та мережі центрів надання адміністративних послуг як базової інфраструктури сервісної держави. Показано, що повномасштабна агресія росії істотно ускладнила функціонування системи надання послуг через руйнування інфраструктури, міграційні процеси, обмеження доступу до реєстрів, загрози кібербезпеці та енергетичні кризи, але водночас актуалізувала потребу в стійких, гнучких і цифрово орієнтованих механізмах обслуговування населення. Визначено, що механізми надання адміністративних послуг виступають як цілісна система правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних та кадрових інструментів, що забезпечують реалізацію повноважень публічної влади у сервісній формі. Розкрито вплив децентралізації на перерозподіл компетенцій між центральними органами та громадами, окреслено особливості моделі «фронт-офіс – бек-офіс» та цифрової трансформації ЦНАП у контексті концепції «держава в смартфоні». Виявлено ключові сучасні виклики розвитку механізмів надання адміністративних послуг: інституційну асиметрію та нерівномірність спроможності громад, фрагментарність нормативного регулювання воєнного періоду, цифрову нерівність, кіберзагрози, кадровий дефіцит і «інституційний розрив» між швидкістю впровадження цифрових рішень та адаптацією організаційних структур. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення механізмів: посилення багаторівневого врядування й міжмуніципальної координації, перехід до кодифікованої моделі регулювання, інклюзивна цифрова трансформація на засадах кібербезпеки, розбудова сервісно орієнтованого кадрового потенціалу та інтеграція інструментів участі громадян у цикл вироблення управлінських рішень.

**Ключові слова:** децентралізація, територіальна громада, центр адміністративних послуг, механізми, влада, місцеве самоврядування, інфраструктура.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Реформа децентралізації влади в Україні змінила конфігурацію публічного управління, перерозподіливши повноваження, ресурси та відповідальність між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Однією з основних сфер, де наслідки цих трансформацій проявилися найвиразніше, стала сфера надання адміністративних послуг, адже саме через адміністративну послугу мешканці громад найчастіше «зустрічаються» з місцевим самоврядуванням. Формування мережі центрів надання адміністративних послуг (надалі – ЦНАП), розвиток фронт-офісів на базі органів місцевого самоврядування, запровадження електронних сервісів та інтегрованих інформаційних систем стали реальними результатами децентралізації.

Водночас повномасштабна збройна агресія росії проти України з 2022 року суттєво змінила контекст функціонування системи надання адміністративних послуг. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, необхідність швидкого нормативного реагування, обмеження доступу до окремих державних реєстрів, загрози кібербезпеці та енергетичні кризи актуалізували питання стійкості, гнучкості та адаптивності механізмів надання послуг. Додатковим викликом стало пришвидшене впровадження цифрових рішень – від електронних кабінетів до мобільних застосунків – що одночасно відкриває нові можливості для доступу до послуг і підсилює ризики цифрової нерівності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових дослідженнях адміністративні послуги розглядаються як комплекс організаційно-правових, процедурних та інформаційно-технологічних рішень, спрямованих на реалізацію суб'єктивних прав фізичних і юридичних осіб у сфері публічної влади. Сутність і зміст механізмів надання адміністративних послуг аналізуються у працях вітчизняних дослідників (І. Ільчанинова [1], І. Крикавська [2], Н. Серогіна [3], Н. Калинець [4], І. Сурай [5], О. Жук та ін. [6], О. Соловйова [7], А. Стріжкова [8]), які акцентують увагу на організаційно-управлінських моделях ЦНАП, стандартизації процедур, регламентації послуг, розвитку сервісної функції держави та ролі органів місцевого самоврядування як фронт-офісів публічних послуг. Сучасні публікації доповнюють цей дискурс аспектами цифровізації адміністративного процесу, інтеграції реєстрів, впровадження концепції «держава у смартфоні» та цифрової трансформації ЦНАП, а також специфікою надання послуг в умовах воєнного стану.

Тому у воєнних умовах система адміністративних послуг стала одним із ключових інструментів підтримки соціальної стійкості: через неї забезпечується

реєстрація внутрішньо переміщених осіб, оформлення соціальних виплат, послуг для військовослужбовців та членів їхніх сімей, відновлення документів, реєстрація бізнесу у безпечних регіонах тощо. Водночас на рівні законодавства було запроваджено низку тимчасових обмежень, змін строків надання послуг, особливий режим функціонування реєстрів та спеціальні процедури для окремих категорій суб'єктів. Усе це потребує комплексного наукового дослідження механізмів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації та війни, з урахуванням сучасних викликів і перспектив їх подальшого розвитку.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – дослідження механізмів надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації влади та виявлення їх трансформації під впливом цифровізації та воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Адміністративна послуга в сучасній доктрині адміністративного права розглядається як результат адміністративної діяльності уповноваженого суб'єкта, спрямований на реалізацію прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у формі прийняття індивідуального адміністративного рішення, надання довідки, реєстрації, дозволу тощо. На відміну від традиційного «адміністративно-розпорядчого» підходу, у межах концепції сервісної держави акцент зміщується на споживача послуг, їх якість, доступність і орієнтацію на потреби громадян.

Умови децентралізації розширюють інституційну рамку надання адміністративних послуг, зокрема значна частина функцій переходить до органів місцевого самоврядування, які стають організаторами та виконавцями (або принаймні фронт-офісами) системи публічних сервісів [9–11]. Децентралізація у цій площині означає не лише територіальний перерозподіл повноважень, а й зміну логіки управління – від галузево-централізованої до орієнтованої на громаду і її потреби.

Теоретично механізми надання адміністративних послуг доцільно інтерпретувати як взаємопов'язану систему правових, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних та кадрових інструментів, за допомогою яких забезпечується реалізація компетенцій публічної влади у сервісній формі. У такому розумінні механізм не зводиться до процедури чіткої технології, а охоплює також інституційну архітектуру (мережа ЦНАП, повноваження органів, моделі «фронт-офіс – бек-офіс»), нормативну базу (закон про адміністративні послуги, підзаконні акти, місцеві рішення), організацію процесів (регламенти, стандарти), технологічні рішення (реєстри, електронні сервіси, інтегровані

системи) та людський фактор (компетенції персоналу, сервісна культура).

Методологічно дослідження механізмів надання адміністративних послуг потребує поєднання інституційного, функціонального, процесного та правового підходів. Інституційний підхід дозволяє оцінити розподіл функцій між державними органами та органами місцевого самоврядування; функціональний – дослідити, як саме реалізуються завдання у сфері надання послуг; процесний – проаналізувати стадії адміністративного процесу як сервісної послуги; правовий – оцінити відповідність процедур принципам верховенства права, правової визначеності та пропорційності. Додатково, в умовах цифровізації доцільним є застосування системно-інформаційного підходу для дослідження інтеграції реєстрів та електронних платформ.

Варто зазначити, що реформа децентралізації в Україні передбачала, серед іншого, розбудову мережі ЦНАП як базових інституційних вузлів системи адміністративних послуг. На рівні законодавства закріплено вимогу створення ЦНАП у кожній територіальній громаді з чітким переліком базових послуг, що мають бути доступні «максимально близько до людини» [12-13]. Це зумовило формування нової організаційної архітектури – багаторівневої системи фронт- та бек-офісів, в якій центральні органи формують політику і забезпечують функціонування реєстрів, а органи місцевого самоврядування організують безпосередню взаємодію з населенням.

Організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг у великих містах характеризуються високою складністю, розгалуженістю структури, необхідністю координації між різними суб'єктами адміністративних повноважень, комунальними підприємствами, державними та приватними операторами. У наукових дослідженнях Н. Ільчаниної [1] та І. Крикавської [2] наголошується на важливості чіткої регламентації процесів, стандартизації послуг, використання моделей процесного управління та впровадження систем менеджменту якості, що дозволяє забезпечити прогнозованість результату для заявника.

У децентралізованій системі особливого значення набуває горизонтальна координація: між громадами (через міжмуніципальне співробітництво у сфері адміністрування послуг), між різними ЦНАП у межах регіону, а також між органами місцевого самоврядування та територіальними підрозділами центральних органів. Механізми такої координації включають спільні угоди, мережеві проекти, регіональні програми розвитку мережі ЦНАП, впровадження єдиних інформаційних платформ. Важливим є і кадровий вимір механізмів, адже саме працівники фронт-офісів, адміністратори ЦНАП, фахівці профільних структурних підрозділів місцевих рад забезпечують перетворення нормативних конструкцій і цифрових рішень на конкретний сервіс для людей. Сервісна культура, навички комунікації, здатність працювати у кризових умовах (блекаути, евакуація, стресові ситуації заявників) стають критичними елементами ефективності механізмів надання послуг у реаліях війни.

Тому в період воєнного стану цифровізація стала одним з ключових напрямів модернізації механізмів надання адміністративних послуг. В українських умовах вона реалізується через розвиток електронного урядування, електронної демократії, інтегрованих реєстрів та таких інноваційних ініціатив як концепція «Держава в смартфоні» (зокрема, мобільний застосунок та портал «Дія»), цифрова трансформація ЦНАП, запровадження електронної ідентифікації та електронного підпису.

У науковій літературі [7-8] цифровізація адміністративного процесу розглядається як перехід від паперово-орієнтованої моделі до моделі, в якій основні стадії надання послуги – подання звернення, обробка, ухвалення рішення, інформування заявника – здійснюються за допомогою інформаційно-комунікаційних

технологій. Це дозволяє зменшити часові та фінансові витрати, підвищити прозорість процедур, розширити доступ до послуг незалежно від місця перебування заявника та стану фізичної інфраструктури.

Цифрові механізми надання послуг включають:

- інтегровані портали адміністративних послуг (національний рівень – «Дія», регіональні та місцеві платформи);
- системи електронного документообігу та обробки звернень;
- реєстрові платформи, що забезпечують доступ до даних для суб'єктів надання послуг;
- механізми електронної ідентифікації (Mobile ID, BankID, КЕП);
- системи моніторингу якості послуг та зворотного зв'язку.

Водночас цифровізація адміністративних послуг створює низку викликів. По-перше, це цифрова нерівність – різний рівень доступу до інтернету, цифрової грамотності та обладнання серед жителів міських і сільських територій, різних вікових груп, соціально вразливих категорій. По-друге, зростають вимоги до кібербезпеки, захисту персональних даних і стійкості інформаційних систем перед кібератаками, що особливо актуально в умовах війни. По-третє, виникає ризик «витиснення» офлайн-каналів для тих, хто не може або не хоче користуватися цифровими сервісами, що суперечить принципу недискримінації доступу до адміністративних послуг.

У цих умовах оптимальним підходом є поєднання цифрових та традиційних механізмів – модель «омніканального» доступу, коли заявник може обрати зручний канал (ЦНАП, віддалене робоче місце, мобільний офіс, портал, мобільний застосунок), а внутрішні процеси організовано таким чином, щоб забезпечити єдність стандартів та швидкість обробки.

Адже запровадження воєнного стану в Україні зумовило необхідність оперативної адаптації механізмів надання адміністративних послуг. Постанови Кабінету Міністрів України, роз'яснення Верховної Ради, методичні рекомендації профільних органів визначили особливий порядок функціонування ЦНАП та реєстраційних служб: зупинення або продовження строків надання окремих послуг, обмеження доступу до низки реєстрів з міркувань безпеки, зміна територіальної компетенції, можливість тимчасового зупинення роботи суб'єктів надання послуг на територіях активних бойових дій.

Водночас для ряду критично важливих сервісів – реєстрація внутрішньо переміщених осіб, надання соціальних виплат, послуг для військовослужбовців та членів їхніх сімей, реєстрація актів цивільного стану, оформлення документів для перетину кордону, реєстрація бізнесу у відносно безпечних регіонах – було запроваджено спрощені процедури, розширено перелік суб'єктів, до яких можуть звертатися громадяни (зокрема, щодо довідок ВПО – можливість звернення через ЦНАП, органи місцевого самоврядування та цифрові канали).

Важливою особливістю воєнного стану стало поєднання фізичної вразливості інфраструктури (руйнування приміщень ЦНАП, обмеження транспортної доступності, загрози безпеці працівників та відвідувачів) і підвищених вимог до безперервності надання послуг. У відповідь на це були запроваджені такі механізми:

- релокація ЦНАП і створення тимчасових пунктів обслуговування у безпечніших місцях;
- організація мобільних ЦНАП (виїзні бригади, пересувні офіси);
- розширення використання цифрових сервісів як альтернативи фізичному відвідуванню;
- спрощення вимог до пакету документів у випадках, коли оригінали були втрачені внаслідок бойових дій.

У той же час воєнний стан загострив і низку системних проблем, а саме: нерівномірність спроможності

громад підтримувати роботу ЦНАП (особливо у малих і сільських територіальних громадах), дефіцит кадрів, які виїхали або мобілізовані, перевантаженість сервісів у приймаючих регіонах з великою кількістю ВПО, обмежені фінансові ресурси на підтримку матеріально-технічної бази та кіберзахисту. Додатковим викликом стали енергетичні кризи та блекаути, що періодично унеможлилювали роботу електронних систем і вимагали від суб'єктів надання послуг наявності резервних (паперових) процедур та автономних джерел живлення.

І таким чином на сьогодні виникла низка сучасних викликів розвитку механізмів надання адміністративних послуг. Насамперед – це інституційна асиметрія та нерівномірність спроможності громад, оскільки вважаючи на формально уніфіковані вимоги до створення ЦНАП, реальна спроможність територіальних громад забезпечувати широкий і якісний спектр послуг істотно відрізняється [14]. Фінансові обмеження, різний рівень кадрового потенціалу, доступу до реєстрів та цифрової інфраструктури призводять до ситуації, коли мешканці різних громад мають нерівний доступ до адміністративних послуг, що суперечить принципу рівності прав громадян.

Іншим викликом стала фрагментарність нормативно-правового регулювання в умовах воєнного стану, адже низка тимчасових актів, прийнятих для врегулювання окремих аспектів надання послуг у воєнний період, створює складний та фрагментований нормативний ландшафт, який важко сприймається як суб'єктами надання, так і їх отримувачами. Відсутність консолідованих, зрозумілих для практичного використання узагальнених регламентів збільшує ризик помилок, затримок та правової невизначеності.

Стрімкий розвиток електронних сервісів, з одного боку, розширює можливості доступу до послуг, з іншого – загрожує маргіналізацією тих груп населення, які не мають достатніх цифрових компетентностей або технічних засобів, що своєю чергою призвело до цифрової нерівності та ризиків «цифроцентричної» моделі. Ризик полягає у тому, що держава, оптимізуючи ресурси, може поступово звужувати традиційні канали доступу, не забезпечивши належної підтримки для «цифрово вразливих» груп.

Ще одним надважливим викликом стала кібербезпека та захист даних. В умовах гібридної війни кібератаки на державні ресурси, реєстри та сервіси стають інструментом дестабілізації. Це ставить на порядок денний необхідність посилення нормативних та технічних механізмів кіберзахисту, контролю доступу до реєстрів, резервного копіювання даних, а також формування належної культури інформаційної безпеки серед працівників ЦНАП.

Війна, міграційні процеси, хронічне перевантаження персоналу, обмежені можливості для підвищення кваліфікації негативно впливають на кадровий потенціал системи адміністративних послуг. Сучасні стандарти сервісної держави вимагають від працівників не лише правових знань, а й розвинених комунікативних, цифрових та стресостійких компетентностей. Тому неузгодженість між швидкістю цифрових інновацій та інституційною інерційністю призвело до того, що цифрові рішення впроваджуються швидко – нерідко у пілотному режимі, тоді як організаційні структури, регламенти, навчання персоналу, система моніторингу якості послуг змінюються набагато повільніше [15]. Це створює «інституційний розрив» між технічною можливістю і реальним механізмом її використання.

З урахуванням визначених викликів доцільно окреслити кілька стратегічних напрямів вдосконалення механізмів надання адміністративних послуг в умовах децентралізації та воєнного/поствоєнного періодів.

По-перше, потребує подальшої інституціоналізації підхід до багаторівневого управління у сфері адміністративних послуг, а саме чіткий розподіл

компетенцій між центральними органами, обласними військовими адміністраціями та громадами, формування стійких координаційних майданчиків, посилення ролі асоціацій органів місцевого самоврядування як інституцій колективного представництва та розвитку спільних стандартів.

По-друге, необхідним є поступовий перехід від фрагментарного нормативного реагування до системного кодифікаційного підходу, зокрема створення цілісних рамкових актів (зокрема, адаптованих до умов воєнного стану), які б інтегрували вимоги щодо строків, процедур, компетенцій та цифрових інструментів, зменшивши правову невизначеність для суб'єктів та отримувачів послуг.

По-третє, цифрова трансформація механізмів має ґрунтуватися на принципах «цифрового за замовчуванням», «одноразового введення даних» та технологічної сумісності, але із чітко прописаними запобіжниками проти цифрової дискримінації – збереженням офлайн-каналів, розвитком програм цифрової інклюзії, створенням публічних цифрових просторів (цифрові хаби, «пункти доступу до е-послуг»), підтримкою вразливих груп.

По-четверте, критичною є розбудова системи кібербезпеки, а саме впровадження стандартів інформаційної безпеки, багаторівневий контроль доступу до реєстрів, системне резервне копіювання даних, аудит кіберризиків, навчання персоналу ЦНАП та органів місцевого самоврядування базовим навичкам кібергігієни.

По-п'яте, потребує посилення кадровий компонент механізмів – від запровадження спеціалізованих програм підготовки адміністраторів ЦНАП і фахівців цифрової трансформації до системних програм підвищення кваліфікації, коучингу, обміну практиками між громадами, а також мотиваційних механізмів утримання компетентних кадрів у публічному секторі.

Нарешті, важливо інтегрувати в механізми надання адміністративних послуг інструменти участі громадян і зворотного зв'язку – системи оцінювання якості послуг, публічні консультації щодо їх удосконалення, аналіз звернень та скарг як базу для управлінських рішень. Це не лише підвищує якість сервісу, а й зміцнює довіру до влади та формує відчуття причетності громадян до управлінських процесів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, механізми надання адміністративних послуг в Україні в умовах децентралізації влади зазнали суттєвої трансформації – від фрагментарної, галузево організованої системи до більш інтегрованої мережі ЦНАП та цифрових сервісів, у центрі якої перебуває територіальна громада як базовий суб'єкт публічного управління. Децентралізація розширила повноваження та відповідальність органів місцевого самоврядування у сфері надання послуг, водночас висунувши підвищені вимоги до їх інституційної, кадрової та фінансової спроможності. Стрімка цифровізація адміністративного процесу стала потужним каталізатором змін, забезпечивши нові формати доступу до послуг, але й актуалізувавши ризики цифрової нерівності, кіберзагроз та інституційної інерційності. Воєнний стан показав вразливі місця системи – нерівномірність спроможності громад, фрагментарність нормативного регулювання, залежність від фізичної інфраструктури, однак, водночас продемонстрував здатність окремих територіальних громад швидко адаптуватися, впроваджувати мобільні та цифрові рішення, зберігати безперервність критично важливих сервісів.

Пріоритетними напрямами розвитку механізмів надання адміністративних послуг в сучасних умовах виступають: інституційне посилення багаторівневого управління та міжмуніципальної координації у сфері публічних сервісів; перехід до системної, кодифікованої моделі нормативно-правового регулювання, адаптованої

до викликів воєнного та поствоєнного періодів; комплексна цифрова трансформація механізмів на засадах інклюзивності, сумісності та кібербезпеки; розбудова кадрового потенціалу та сервісної культури в ЦНАП і органах місцевого самоврядування; інтеграція інструментів участі громадян і зворотного зв'язку у цикли управлінських рішень. Реалізація цих напрямів здатна

забезпечити не лише стійкість і безперервність надання адміністративних послуг в умовах тривалої невизначеності, але й посилити демократичні засади функціонування публічної влади, підвищити рівень довіри до органів державної влади і місцевого самоврядування та сформувані інституційні передумови для сталого розвитку територіальних громад у повоєнній Україні.

#### Література.

1. *Льчанінова Н. І.* Механізм надання адміністративних послуг в умовах реформування територіальної організації влади в Україні: дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.02. Миколаїв: Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2019.
2. *Крикавська І. В.* Правове регулювання надання адміністративних послуг в об'єднаних територіальних громадах: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Львів: Львівський університет бізнесу та права; Національний університет «Львівська політехніка», 2019.
3. *Серогіна Н. В.* Система надання публічних послуг в умовах децентралізації: методологічні засади: дис. ... док. наук. з держ. упр.: 25.00.01. Харків: Харківський регіональний інститут державного управління національної академії державного управління при президенті України, 2021. 349 с. URL: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser\\_Serohina.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser_Serohina.pdf).
4. *Калинець Н. І.* Удосконалення механізму надання адміністративних послуг у контексті взаємодії органів державної влади та громади. Ефективність державного управління. *Наукові праці.* 2015. Вип. 43. С. 211-219.
5. *Сурай І. Г.* Цифрова трансформація публічного управління: семантичний аналіз поняття. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>.
6. *Жук О. І., Гой Н. В., Драбчук Н. Ю., Дудкевич В. І.* Формування дерева цілей як інструмент стратегічного планування у публічному управлінні в умовах цифровізації та повоєнного відновлення України. *Успіхи і досягнення у науці.* 2024. №10(10). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-426-436](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-426-436).
7. *Соловйова О. М.* Адміністративні та публічні послуги як віддзеркалення сервісної функції публічної адміністрації. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2022. №7. С. 279-283. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/65>.
8. *Стрижкова А. В.* Концепція «держава у смартфоні»: напрям державної політики чи засіб модернізації економічного та суспільного розвитку України. *Право та інновації.* 2019. №3 (27). С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-14>.
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/conv#Text>.
10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.
12. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
13. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.
14. Доктрина інформаційної безпеки України : Указ Президента України від 25.02.2017 № 47/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514/2009#Text>.
15. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування у межах нової системи територіальної організації влади в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. Київ, 2011. 54 с.

#### References.

1. *Il'chaninova, N. I.* (2019). Mekhanizm nadannya administratyvnykh posluh v umovakh reformuvannya terytorial'noi orhanizatsiyi vlady v Ukraini. [Mechanism of providing administrative services in the context of reforming the territorial organization of power in Ukraine]. D. Ph. Thesis. 25.00.02. Chornomors'kyi natsional'nyi universytet imeni Petra Mohyly. Mykolaiv. Ukraine.
2. *Krykavskaya, I. V.* (2019). Pravove rehuliuuvannya nadannya administratyvnykh posluh v ob'ednanykh terytorial'nykh hromadah. [Legal regulation of providing administrative services in united territorial communities]. D. Ph. Thesis. 12.00.07. L'vivskiyi universytet biznesu ta prava; Natsional'nyi universytet «L'viv'ska politekhnika». L'viv. Ukraine.
3. *Serohina, N. V.* (2021). Systema nadannya publichnykh posluh v umovakh detsentralizatsiyi: metodolohichni zasady. [System of providing public services in the context of decentralization: methodological foundations]. D. Sc. Thesis. 25.00.01. Kharkiv's'kyi rehional'nyi instytut derzhavnoho upravlinnya Natsional'noi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry prezidentovi Ukrainy. Kharkiv. Ukraine. Available at: [https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser\\_Serohina.pdf](https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/disser_Serohina.pdf).
4. *Kalynets, N. I.* (2015). Udokonalennya mekhanizmu nadannya administratyvnykh posluh u konteksti vzaiemodiyi orhaniv derzhavnoi vlady ta hromady. [Improving the mechanism of providing administrative services in the context of interaction between government authorities and the community]. *Efektynist' derzhavnoho upravlinnya. Naukovi pratsi*, Issue 43, pp. 211-219.
5. *Suray, I. H.* (2024). Tsyfrova transformatsiya publichnoho upravlinnya: semantychnyi analiz ponyattya. [Digital transformation of public administration: semantic analysis of the concept]. *Derzhavne upravlinnya: udokonalennya ta rozvytok*, no. 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.2>.
6. *Zhuk, O. I., Hoy, N. V., Drabchuk, N. Yu., & Dudkevych, V. I.* (2024). Formuvannya dereva tsilei yak instrument stratehichnoho planuvannya u publichnomu upravlinni v umovakh tsyfrovyzatsiyi ta povoyennogo vidnovlennya Ukrainy. [Goal tree formation as a tool of strategic planning in public administration in the context of digitalization and post-war recovery of Ukraine]. *Uspikhy i dosyahnennya u nauksi*, no. 10(10). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-426-436](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-426-436).
7. *Solov'ova, O. M.* (2022). Administratyvni ta publichni posluhy yak vidzeralennya servisnoi funktsiyi publichnoi administratsiyi. [Administrative and public services as a reflection of the service function of public administration]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, no. 7, pp. 279-283. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-7/65>.
8. *Strizhkova, A. V.* (2019). Kontseptsiya «derzhava u smartfoni»: napryam derzhavnoi polityky chy zasib modernizatsiyi ekonomichnoho ta suspil'nogo rozvytku Ukrainy. [Concept of "state in a smartphone": direction of state policy or means of modernization of economic and social development of Ukraine]. *Pravo ta innovatsiyi*, no. 3(27), pp. 14-19. <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-14>.
9. Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini. Zakon Ukrainy. (1997). [On local self-government in Ukraine. Law of Ukraine]. No. 280/97-VR dated May 21, 1997. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80/conv#Text>.
10. Pro dobrovol'ne ob'ednannya terytorial'nykh hromad. Zakon Ukrainy. (2015). [On voluntary association of territorial communities. Law of Ukraine]. No. 157-VIII dated February 5, 2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text>.
11. Kontseptsiya reformuvannya mistsevoho samovriaduvannya ta terytorial'noi orhanizatsiyi vlady v Ukraini. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2014). [Concept of reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. No. 333-r dated April 1, 2014. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.
12. Pro administratyvni posluhy. Zakon Ukrainy. (2012). [On administrative services. Law of Ukraine]. No. 5203-VI dated September 6, 2012. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>.
13. Kontseptsiya rozvytku elektronnoho uriaduvannya v Ukraini. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy. (2017). [Concept of e-government development in Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. No. 649-r dated September 20, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.
14. Doktryna informatsiinoi bezpeky Ukrainy. Ukaz Prezydenta Ukrainy. (2017). [Doctrine of information security of Ukraine. Decree of the President of Ukraine]. No. 47/2017 dated February 25, 2017. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514/2009#Text>.
15. Vzaiemodiya orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannya u mezhakh novoi systemy terytorial'noi orhanizatsiyi vlady v Ukraini. [Interaction of state authorities and local self-government within the new system of territorial organization of power in Ukraine]. Natsional'nyi instytut stratehichnykh doslidzhen'. (2011). Kyiv. Ukraine.

**Abstract.**

Vintoniak V. *Mechanisms for providing administrative services in the context of decentralization of power: current challenges.*

The article examines the transformation of mechanisms for providing administrative services in Ukraine in the context of decentralization of power, digital transformation, and martial law. It is argued that the decentralization reform has changed the configuration of public administration, strengthening the role of local self-government bodies and the network of administrative service centers as the basic infrastructure of a service state. It is shown that Russia's full-scale aggression has significantly complicated the functioning of the service delivery system due to the destruction of infrastructure, migration processes, restrictions on access to registries, threats to cybersecurity, and energy crises, but at the same time has highlighted the need for sustainable, flexible, and digitally oriented mechanisms for serving the population. It is determined that the mechanisms for providing administrative services act as an integrated system of legal, organizational, managerial, financial and economic, information and communication, and human resources tools that ensure the implementation of public authority powers in the form of services. The impact of decentralization on the redistribution of competences between central authorities and communities is revealed, and the features of the "front office – back office" model and the digital transformation of ASCs in the context of the "state in a smartphone" concept are outlined. Key contemporary challenges to the development of mechanisms for the provision of administrative services are identified: institutional asymmetry and uneven capacity of communities, fragmentation of regulatory control during wartime, digital inequality, cyber threats, staff shortages, and the "institutional gap" between the speed of implementation of digital solutions and the adaptation of organizational structures. Strategic directions for improving mechanisms are substantiated: strengthening multi-level governance and inter-municipal coordination, transitioning to a codified regulatory model, an inclusive digital transformation grounded in cybersecurity, developing service-oriented human resources, and integrating tools for citizen participation into the management decision-making cycle.

**Keywords:** decentralization, territorial community, administrative service center, mechanisms, government, local self-government, infrastructure.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Вінтоняк В. Д. Механізми надання адміністративних послуг в умовах децентралізації влади: сучасні виклики. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 39-43.

Vintoniak V. *Mechanisms for providing administrative services in the context of decentralization of power: current challenges. Actual problems of innovative economy and law.* 2025. No. 5, pp. 39-43.

УДК 631.11:005:658.589; JEL classification: M 11; O 13; R 11; L 10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-9>

**ЯКОВЛЕВА Оксана Сергіївна, здобувач вищої освіти ступеня Доктор філософії (спец. 281 Публічне управління та адміністрування), Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0002-0343-6518>**  
**ЛОЗИНСЬКА Тамара Миколаївна, док-р наук з дер. управління, проф., завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Полтавський державний аграрний університет, <https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>**

**РОЗВИТОК КОНЦЕПЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У СВІТОВІЙ ПРАКТИЦІ**

Яковлева О. С., Лозинська Т. М. *Розвиток концепції електронного урядування у світовій практиці.*

Мета дослідження полягає у всебічному аналізі еволюції та сучасних тенденцій розвитку концепції електронного урядування в міжнародній практиці, виявленні ключових моделей та інструментів її виробдження, а також визначенні перспективних напрямів удосконалення цифрових механізмів публічного управління в умовах глобальних трансформацій. У статті здійснено комплексний аналіз розвитку концепції електронного урядування (e-governance) у світовій практиці, що дозволяє виявити ключові тенденції, підходи та механізми цифрової трансформації публічного управління. Досліджено історію формування та еволюції електронного урядування, від зародження базових цифрових сервісів до сучасних інтегрованих систем, що забезпечують ефективну взаємодію держави з громадянами, бізнесом та громадськими інституціями. Проаналізовано основні теоретичні підходи, включно з системним, процесним, функціональним, кібернетичним, структурно-логічним, ситуаційним і когнітивним, а також визначено ключові принципи та функціональні компоненти e-governance, які сприяють оптимізації управлінських процедур, підвищенню прозорості, підзвітності та орієнтації на потреби користувачів. Узагальнення наукових публікацій і міжнародного досвіду дозволяє виділити міждисциплінарний характер електронного урядування, що поєднує управлінські, технологічні, правові та соціальні аспекти, і підкреслює роль інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні мережових моделей публічного управління. Особлива увага приділяється аналізу практики впровадження e-governance у різних країнах світу, визначенню факторів успіху та бар'єрів цифровізації, а також формуванню стратегій розвитку електронних сервісів на національному та місцевому рівнях. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку теоретичних концепцій електронного урядування, вдосконалення управлінських процесів, планування цифрових стратегій та проведення порівняльного аналізу міжнародної практики у сфері публічної адміністрації, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для формування сучасних моделей цифрового урядування, орієнтованих на інноваційність, ефективність та відкритість державної влади.

**Ключові слова:** електронне урядування, цифрова трансформація, управлінські технології, електронна демократія.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації електронне урядування поступово перетворюється на ключовий інструмент модернізації публічного управління, забезпечуючи прозорість, відкритість та ефективність взаємодії держави з громадянами й суб'єктами господарювання. Водночас, незважаючи на значний прогрес у впровадженні цифрових технологій у діяльність державних інституцій різних країн, світова практика розвитку електронного урядування залишається нерівномірною та фрагментарною. Існують суттєві відмінності у рівні цифрової зрілості, нормативно-правовому забезпеченні, технічній інфраструктурі, організаційній спроможності та культурі використання цифрових сервісів. Крім того, швидкі технологічні зміни, зокрема розвиток штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейн-технологій і систем аналітики великих даних, вимагають постійного оновлення концептуальних засад електронного урядування. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей цифрової взаємодії та пошуку нових підходів до побудови інклюзивних, стійких і технологічно орієнтованих систем публічного управління.

У цьому контексті виникає потреба у системному аналізі світових тенденцій розвитку електронного урядування, узагальненні провідних практик і виявленні концептуальних напрямів, що визначають

трансформацію сучасних державних інституцій у цифрову епоху. Саме ці обставини окреслюють актуальність дослідження та визначають його проблемне поле.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідницьке поле e-governance активно розвивається, пристосовуючись до викликів цифрової епохи – таких як кібербезпека, зростання ролі мобільних платформ, Big Data, AI тощо. Сучасні науковці фіксують, що дослідження дедалі більше фокусуються на інтеграції нових технологій, на питанні довіри громадян і прозорості, а не лише на початкових концептуальних моделях, наприклад «електронний уряд», загалом [1]. E-governance слугує катализатором розвитку «розумних міст» (smart cities), зокрема здійснення аналізу міст з урахуванням економічних, інформаційних, соціальних та політичних чинників, визначає ключові умови для ефективного електронного урядування: технологічна інфраструктура, правові та управлінські механізми, рівень довіри громадян, участь бізнесу й суспільства [2].

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає в тому, щоб комплексно проаналізувати еволюцію та сучасні тенденції розвитку концепції електронного урядування у світовій практиці, виявити ключові моделі й інструменти її реалізації, а також окреслити перспективні напрями подальшого вдосконалення цифрових механізмів публічного управління в контексті глобальних трансформацій.